

بَزْخِ آتش بس

سناریوهای کسب و کارهای غیردولتی

هفته اول، تیر ماه ۱۴۰۴



به نام خدای خاک و خون

۲
شماره

شماره اول این گزارش در ۲۷ خرداد ۱۴۰۴ در سایت :
TheCONSULTING.blue (وبسایت و مرجع تخصصی
مشاوره مدیریت شاپرک آبی) منتشر شده است .



گروه بمرانی - خیلی دوری



معنی دلبستن، معنی پیوستن، معنی دل کردن گسستن!

معنی خاطره، آنچه بر کسی گذشته و در حافظه اش مانده

معنی خاطره، آنچه بر کسی گذشته و در حافظه اش مانده

معنی حافظه، عارضه ضبط و نگهداری مطالب و وقایع!

معنی عارضه؛ اتفاق، پیش آمد، مرض عشق!

معنی فاصله، مسافت بین دو چیز و یا دو کس...

معنی برزخ، حائل و فاصله بین دو چیز!

معنی آتش بس، آتش بس به توقف موقتی هر جنگی گفته می شود...

با اقتباس از بمرانی

سناریو نه جنگ و نه صلح، مذاکره در سایه، امید در دل

پس از پایان درگیری ۱۲ روزه اسرائیل و ایران، در شرایط آتش بس و آرامش شکننده ای هستیم که پایدار نیست و هر لحظه ممکن است تغییر کند. آتش بس موقت میان اسرائیل و ایران، اقتصاد ایران را در برزخی قرار داده که بقا و موفقیت در آن، فقط نصیب کسانی می شود که هم زمان چند آینده را با هم می بینند. این گزارش، نقشه راهی برای بیزنس های خصوصی و خانوادگی است تا در این مه آلودترین فصل تاریخ ایران، نه منفعل باشند، نه قربانی: بلکه ضمن مدیریت ریسک ها و حفظ بقای خود، آماده سناریوهای مختلف ممکن و استفاده از فرصت های پیش رو باشند: برای اینکار مالکین و مدیران عامل موفق برای حداقل سه سناریوی آینده اقتصادی-سیاسی ایران در سال ۱۴۰۴ کاملاً فکر کرده و زیرساخت هایشان را آماده کرده اند / چهار اصل کلیدی را در رهبری خود رعایت می کنند / چهار پایه و زیرساخت کلیدی بیزنس شان را دقیقاً حفظ، برنامه ریزی و تقویت می کنند و بر روی هشت اولویت اصلی و کلیدی بیزنس در این دوره تمرکز می کنند ...



یا





تو این روزا تلفن ما هم مشغول بوده

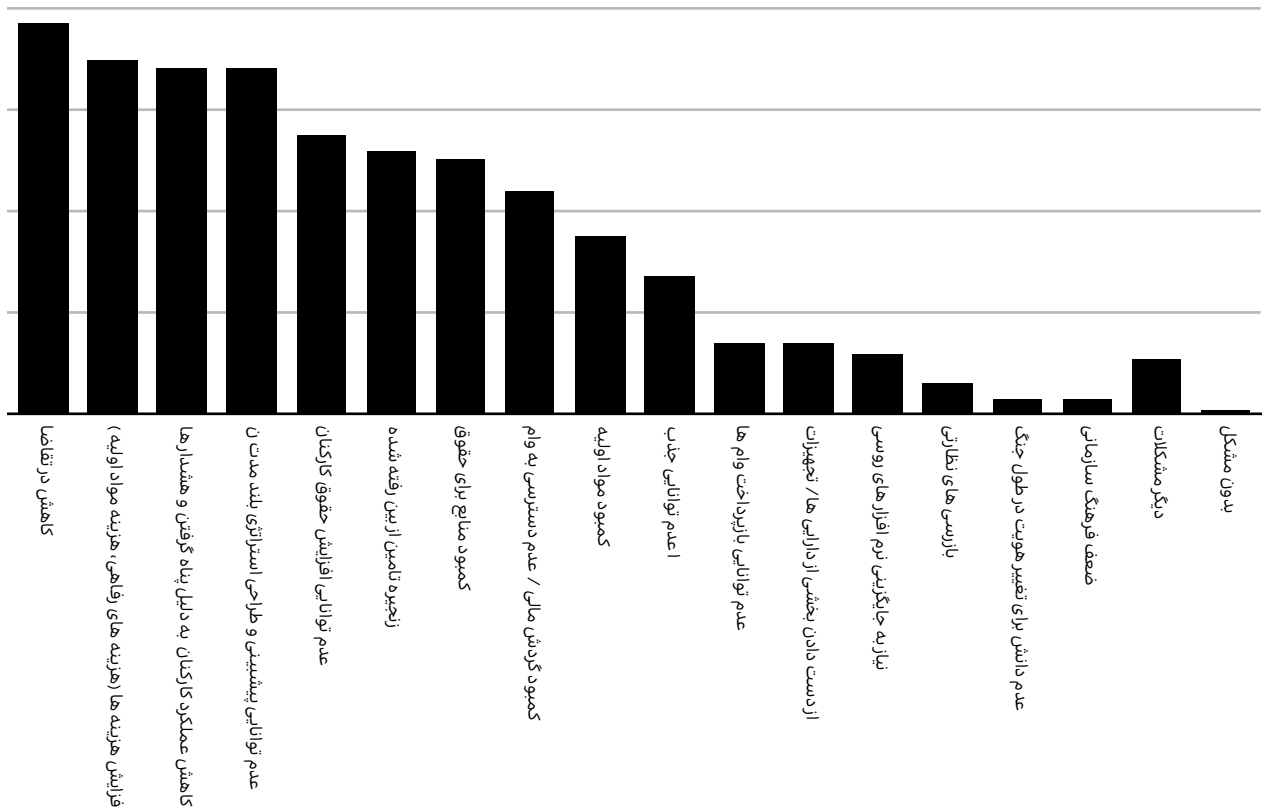
صاحبین کسب و کار زیادی به ما زنگ زدن که :

تازه بهار رو رد کرده بودیم و داشتیم روی ریل میوفتادیم که جنگ شد.....نمیدونم باید چیکار کنم با چک هام میترسم برگشت بخوره

برام خیلی مهمه که بدونم تا کی این شرایط ادامه داره واقعا چون اگه قراره چند ماه طول بکشه نیروهام رو تعدیل کنم

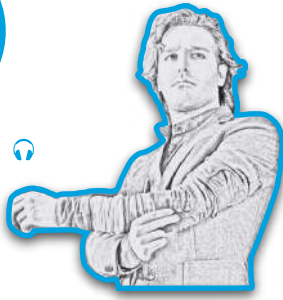
از بند فورس ماژور تو قرارداد هام استفاده کنم الان یا نه ؟
کدوم بیشتر به نفع منه چون اگه استفاده کنم ممکنه کلی ضرر کنم

ما تنها کشوری نیستیم که مدیران عام ————— لش در این موقعیت هستن
نگاهی بندازیم به دغدغه مدیران عامل اوکراین در طول جنگ :





کلاه افق - رخ دیوانه



وقتی که رخ تنها میشه و دیگه هیچ مهره ای نیست که کمکش کنه وقتی همه امیدش برای پیروزی رو از دست داده و خسته شده، خودش رو نابود می کنه تا بازی مساوی بشه. تو شطرنج به این وضعیت میگن رخ فداکار، يك اسم دیگه ای هم داره که من اون اسم رو بیشتر دوست دارم: **رخ دیوانه**

توی بیزینس، رخ وقتی دیوانه میشه که از قوانین دست و پاگیر خسته میشه، از تیمش همراه تعدادی مهاجرت میکنن، نقدینگی خیلی تحت فشاره، تقاضای بازار به شدت کم شده، فروش تقریباً کار ناممکنیه و...

اگه شاه رئیس هیئت مدیره ست، رخ دیوانه کسب و کار کیه؟

با اقتباس از رخ دیوانه
اثر ابوالحسن داوودی

رهبری در برزخ

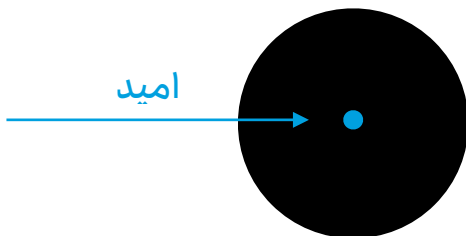
برای کسب و کارهای غیردولتی در شرایط جنگی

اداره یک کسب و کار یا گروهی از متخصصین کاری اقتضایی است...

۱

روی اصول پافشاری کنید

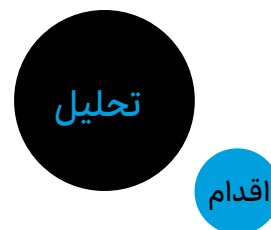
عبور از چنین بحرانی مستلزم استواری تمام قد و شهامت و صراحت بیان است. امید در دل به همان اندازه که نشان دادن امید مهم است، اهمیت دارد. امید در این مواقع داروی عبور است و مساله ای جمعی است.



۲

کاملاً منعطف باشید

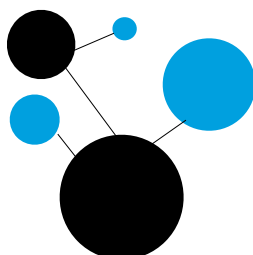
سرعت تصمیم گیری و نشان دادن واکنش مهمتر از بررسی و تحلیل دقیق تر است. در پی یافتن راههایی برای نشان دادن واکنش باشید و اقدامات اقتضایی سریع را تشویق کنید.



۳

فقط به همفکری توجه کنید

روحیه تیمی توسط گفتگو و پرسشهای درست در سایه امنیت دادن به افراد تیم، شما را با قدرت از این بحران عبور میدهد. تیم مرکزی کوچک و همدل، بنیاد اساسی بقای شماست. به تیم بیشتر از هر چیزی توجه کنید. ارتباط شما با افراد از همیشه مهم تر است.



فقط روی ریسک‌ها تمرکز نکن، آمادگی بساز

● در شرایط فعلی، مدیرعامل موفق کسی نیست که پاسخ مناسبی به شرایط فعلی دارد، بلکه کسی است که قابلیت پاسخ‌سازی در برابر شرایط کاملاً متغیر آینده را دارد. ذهنیت او ترکیبی است از فرمانده نظامی، فیلسوف و معمار: در حالیکه مانند یک فرمانده نظامی شرایط را زیر نظر دارد و به هر تغییر سریعاً واکنش نشان می‌دهد و تغییرات لازم را در بیزنس اعمال می‌کند، مانند یک معمار تغییرات لازم و ضروری در زیرساخت‌های بیزنس را نیز اعمال می‌کند تا زیرساخت‌هایش متناسب با این شرایط و منعطف باشد و در نهایت مانند یک فیلسوف آنچه را در آینده بازار و بیزنس‌اش می‌بیند و دلایل تصمیمات و تغییرات در بیزنس‌اش را بطور شفاف برای تیم‌اش تشریح می‌کند. این ذهنیت رهبری در شرایط برزخی آتش بس کنونی، چهار اصل و جنبه کلیدی زیر را بطور همزمان و بموازات اجرا می‌کند:

توضیح	اصل
همیشه سه آینده را هم‌زمان در ذهن دارد: بدتر، همین، بهتر	تفکر چند سناریویی 
در برابر اخبار نگران‌کننده واکنش نشان نمی‌دهد، بلکه به آن واکنش‌سازی می‌کند	مدیریت آرامش تیم 
دائم در حال یادگیری از داده‌های واقعی و بازنگری تصمیم‌هاست	یادگیری مستمر 
ساختارهایش سنگ نیست، بلکه خاک رس است که شکل می‌گیرد	ساخت زیرساخت منعطف 

نسل نو، فرصت نو، ادامه و نوظهوری استعدادها

روایتی از تولد کسب‌وکارها و استعدادهای نو در دل بحران اوکراین

در میانه‌ی جنگ، بسیاری می‌جنگند برای زنده ماندن؛ اما برخی، فراتر از بقا، تلاش می‌کنند برای ساختن. در کوچه‌هایی که صدای آژیر خطر آشناست، اکنون صدای چرخ خیاطی، چاپ سه‌بعدی، و حتی تولید محتوای آنلاین به گوش می‌رسد.

در اوکراین، هزاران کسب‌وکار جدید در دل شرایط جنگی شکل گرفته‌اند:

- از نانوائی‌های سیار تا کارگاه‌های تولید لباس ضدگلوله
- بیش از ۲۶۰۰ استارت‌آپ فعال؛ ۱۸٪ بعد از شروع جنگ شکل گرفته‌اند
- از گروه‌های کوچک فناوری تا کافه‌های محلی و خدمات درمانی آنلاین
- از فروشگاه‌های اینترنتی خانگی تا تیم‌های تعمیر پهباد در گاراژهای شخصی، افراد تازه‌نفس از دانش‌آموز گرفته تا بازنشسته، از پناهجو تا مهاجر برگشته با خلاقیت و جسارت کسب‌وکارهایی راه انداخته‌اند که گاهی تنها با یک گوشی، اینترنت ضعیف، ... و امید ساخته شده‌اند.

این نسل نو نه فقط نشانه‌ای از مقاومت، بلکه نماینده‌ی موجی از نوآفرینی‌ست. آن‌ها ثابت کرده‌اند که حتی در برزخ جنگ و صلح، می‌توان انتخاب کرد، سازنده بود، هرچند با امکانات کم؛ چرا که مهم‌تر از سرمایه، اراده‌ی ساختن است.

خیال تو بزرگ‌ه ...

با اقتباس از عرفان طهماسبی



عرفان طهماسبی - عصر جدید



آینده سه گانه ۱۴۰۴:

بیزنسی که برای یک سناریو آماده است، برای همه اتفاقات آماده نیست

سال ۱۴۰۴ نقطه عطف شرایط سیاسی-اقتصادی ایران است و به همین علت ما در این سال با چند شرایط کاملاً مختلف و متفاوت روبرو خواهیم بود: پس از جنگ سرد و ترورهای و تهدیدهای سال ۱۴۰۳، ما در چند روز گذشته عملاً جنگ مستقیم ۱۲ روزه‌ای را با اسرائیل تجربه کردیم. آتش بس کنونی هرچند ناپایدار و موقت است، اما این شرایط برزخی می‌تواند بین ۶ تا ۱۲ ماه بطول انجامد و در طی این دوره در مقطعی مجدداً شاهد درگیری و شکستن این آتش بس باشیم. در نهایت طی ۶ تا ۱۲ ماه آینده، باید انتظار پیشرفت مذاکرات بین آمریکا و ایران در سایه این دوگانه آتش بس-درگیری‌های محدود بود که عملاً منجر به پایان برزخ فعلی و ورود به یک دوره صلح درازمدت و توافق نامه محدود و سپس جامع بین ایران و آمریکا خواهیم بود. این آینده سه گانه بطور فشرده در ۹ ماهه باقیمانده سال ۱۴۰۴، در انتظار بیزنس‌ها خواهد بود و بنابراین نیاز است بیزنس‌ها برای مواجهه با هریک از سه سناریو زیر در سال ۱۴۰۴ و تبعات و آثار آن در بازار آماده باشند:

سناریو	احتمال	زمان	اثر بازار	آمادگی لازم
۱. آتش بس و صلح ناپایدار کنونی	50%	ماه ۶-۱۲	رکود، تردید مشتری	حفظ نقدینگی، وفادارسازی، کاهش هزینه‌ها
۲. بازگشت درگیری	30%	تا ۳ ماه	نوسان شدید، ترس بازار	برنامه اضطراری عملیات در زمان جنگ، تأمین جایگزین
۳. صلح پایدار و توافق با آمریکا	20%	ماه ۶-۱۲	افزایش فرصت و سرمایه	نقشه رشد، شریک‌یابی، بازسازی برند

امیدوارو واقع بین باشیم!

در بازارهای ناپایدار و دوران‌های بحرانی، کسب‌وکارهایی که «خوش حساب» می‌مانند در قبال مشتری، تأمین‌کننده یا حتی نیروی انسانی بذراعتما را می‌کارند. ممکن است سود آنی از دست برود، اما حافظه‌ی بازار فراموش نمی‌کند. برندهایی که درک می‌کنند فشار روی همه است، و به جای سودجویی لحظه‌ای، رفتار انسانی و حرفه‌ای دارند، بی‌صدا در ذهن‌ها ریشه می‌زنند.

تجربه نشان داده در بزنگاه‌ها، «ادب کسب‌وکار» خودش را نشان می‌دهد. آن‌هایی که فقط به سود می‌اندیشند، شاید بمانند، اما اثری خلق نمی‌کنند. اما برندهایی که فهم، همدلی و انصاف را به سود ترجیح می‌دهند، به هنرنزدیک می‌شوند: هنر رابطه‌سازی و اثرگذاری بلندمدت. حافظه‌ی جمعی مشتریان پاداش این درک را دیر یا زود می‌دهد: با تکرار، وفاداری و رشد.

دایه، دایه، وقت جنگه
(ای مادر، ای مادر، هنگام جنگ است)
قطار کی بالا سرم پرش ده شنگه، پرش ده شنگه
(قطار فشنگ بالای سرم پر از فشنگ است)

ما در نوعی درگیری تمام عیار هستیم...



محمد میرزاوندی - دایه دایه



خوش حساب باش، نقدبمان و درک کن

حافظه است که می ماند و رشد را تضمین می کند، کسب و کارهایی که درک می کنند، می مانند و آنهایی که سودجویی می کنند، برکت نمی کنند ... در بازارهای ناپایدار و دوران های بحرانی، کسب و کارهایی که «خوش حساب» می مانند در قبال مشتری، تأمین کننده یا حتی نیروی انسانی، بذراعتاماد را می کارند. ممکن است سود آتی از دست برود، اما حافظه ی بازار فراموش نمی کند. برندهایی که درک می کنند که فشار روی همه است، و به جای سودجویی لحظه ای، رفتار انسانی و حرفه ای دارند، بی صدا در ذهن ها ریشه می زنند. تجربه نشان داده در بزنگاه ها، «ادب کسب و کار» خودش را نشان می دهد. آنهایی که فقط به سود می اندیشند، شاید بمانند، اما اثری خلق نمی کنند. اما برندهایی که فهم، همدلی و انصاف را به سود ترجیح می دهند، به هنر نزدیک می شوند: هنر رابطه سازی و اثرگذاری بلندمدت. حافظه ی جمعی مشتریان، پاداش این درک را دیر یا زود می دهد: با تکرار، وفاداری و رشد.

برای مدیریت نقدینگی این روزها، باید برنامه داشت: برنامه ای از جنس منطق و درک حرفه ای درکسب و کار:

- اولویت بندی پرداخت ها براساس درک و تعامل
- ایجاد صندوق نقدینگی اضطراری معادل ۲ تا ۳ ماه هزینه عملیاتی
- مذاکره و تعامل بسیار قوی تر از همیشه با تأمین کنندگان
- توقف سرمایه گذاری های بلندمدت غیرضروری
- فروش دارایی های بی بازده یا کم بازده برای تبدیل به نقدینگی

پشتیبان و بک آپ های حیاتی را داشته باش!

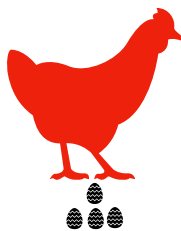
در شرایط جنگی، سه منبع اساسی هر بیزینسی می تونه هدف حملات فیزیکی - سایبری باشه و باید بک آپ و پشتیبان لازم از آنها داشته باشی:

منابع هدف حمله	استراتژی حفاظت از منابع
منابع نقدینگی	• تقسیم نقدینگی در چند بانک و صندوق متفاوت • نگهداری از نقدینگی در بانک های کم ریسک تر (بانک های غیردولتی و غیرنظامی)
اطلاعات و دیتابیس ها و فایل های بیزینس	• پشتیبانی و بک آپ گیری از کلیه اطلاعات بیزینس روی فضا های ذخیره داخلی به صورت روزانه • انتقال دیتا و اطلاعات از هاست های خارجی به هاست داخلی
مسیرها و کانال های دسترسی به وبسایت / شبکه های اجتماعی / گروه های ضروری پرسنل و مشتریان	• انتقال وبسایت از هاست های خارجی به هاست های داخلی (برای آمادگی در برابر قطع اینترنت بین المللی) • ایجاد گروه های پشتیبان ضروری با تیم و سایر ذینفعان در شبکه های اجتماعی داخلی

لـزوم تنوع در عین تمرکز

هنوز نفهمیدی که یه کسب و کار روی یه بازار و یه مسیر تمرکز داره، ولی اگه فقط روی یه ستون باشی، با لرزش اول می لرزی. تمرکز لازمه، اما وابستگی نه.

تمرکز، ستون فقرات هر کسب و کاریه. یعنی بدونی برای کی، چی تولید می کنی و چرا. یعنی بازار اصلی ات رو بشناسی، مزیت رقابتی ات رو بسنجی و نداری انرژی ات توی صد مسیر مختلف پخش شه. اما تمرکز کور، درست مثل راه رفتن با چشم بسته است. اگه بازار اصلی ات بلرزه، اگه قانون عوض شه، اگه سلیقه ی مشتری تغییر کنه کل کسب و کارت می تونه در خطر باشه.



باید روی چنتا تخم مرغ میشستی



منبع درآمد اصلی

اینجاست که «لاین دوم»، نه یک حواس پرتی، بلکه یک تدبیر حرفه ایه. یه لاین مکمل که هم راستا با مسیر اصلی باشه، اما از جنس دیگه ای؛ شاید یه سرویس جانبی، شاید یه بازار جدید برای همون توانمندی هات، شاید یه مدل درآمدی تکرار پذیر در کنار فروش پروژه ای. مهم اینه که این خط دوم، پایه های تو رو محکم تر می کنه، نه این که تمرکزت رو از بین ببره.

کسب و کار موفق اونیه که مثل یک دوندۀ حرفه ای، مسیرش رو می شناسه، اما کنار خودش هم تمرینی داره. روی لاین اول سرمایه گذاری می کنه، برند می سازه، وفاداری می گیره. ولی با لاین دوم، انعطاف پذیری می خره؛ یه حاشیه ی امن، یه مانع از سقوط.

دنیا پر از مثال هاییه که تمرکز داشتن، اما برای روز مبادا آماده بودن. و اونایی که فکر کردن تنوع، خیانت به تمرکز و تنها ستون که شکست، همه چیزشون باهاش رفت.

همه دارن ادامه میدن، فکر نکن ترسیدن...

در دوران ابهام، وقتی تصمیم گیری ها سخت و فضا خاکستری است، برندهای قوی سکوت نمی کنند بلکه اعتماد می سازند. مشتری ها دنبال کسانی هستن که هنوز سر پا ایستادن، هنوز صادقن، هنوز می دونن چرا و برای کی هستن.

در برزخی مثل آتش بس، ترس طبیعی ست، اما فلج شدن نه. برندهایی که ادامه می دن، همین الان دارن جای خودشون رو در ذهن ها و دل ها تثبیت می کنن. با ثبات در پیام، با رفتار انسانی، با حضور معنادار.

برای اینکه «ادامه بدی» و دیده بشی، از برندت این طور محافظت کن:

- حضورت رو در فضای دیجیتال حفظ کن، با پیام هایی که واقعی، باثبات و آینده دارن
 - با مشتری های فعلی ات حرف بزن، نزدیک تر شو. یه تماس، یه پیام شخصی، یه حس شنیده شدن
 - شفاف باش از وضعیت شرکت و برنامه هات بگو، حتی اگه کامل نیستن
 - تیم ات رو آماده کن برای روزهای پرتنش، برای اینکه هرا رتباط، یک فرصت ساختن باشه
- همه نای دویدن ندارن، اما هنوز دارن راه می رن. با حضور آگاهانه، می تونی برندت رو تبدیل کنی به نقطه ی امن نگاه ها. این یعنی ادامه دادن. این یعنی برند بودن.

لیست اولویت‌ها و فعالیت‌های اجرایی

هر بیزنس برای تکمیل نقشه راه آینده‌اش، به نحوی که برای آینده سه‌گانه ایران ۱۴۰۴ و سناریوهای مختلف آن برنامه داشته باشد، نیاز است هشت فعالیت زیر را بعنوان اولویت‌های اصلی عملیات خود در مدت ۲ ماهه ابتدای دوره برزخ آتش بس برنامه ریزی و تکمیل نماید.

خروجی‌های این فعالیت‌ها، زیرساخت‌ها و امکان فعالیت بهینه و موثر آن بیزنس را در هر سه سناریویی که در سال ۱۴۰۴ رخ خواهد داد، فراهم می‌کند، بنحویکه بیزنس ضمن مدیریت ریسک‌ها و حفظ و بقایش، امکان بهره‌برداری از فرصت‌های آتی بازار را خواهد داشت.

اقدام کلیدی	مسئول	نتیجه مورد انتظار
برگزاری جلسه تحلیل سناریوها	مدیرعامل / مشاور استراتژی	تدوین نقشه چندسناریویی برای تصمیم‌گیری
تنظیم صندوق اضطراری نقدی	مدیر مالی	افزایش آمادگی در برابر شوک مالی
طراحی یک لاین مکمل درآمد	مدیر فروش و توسعه / مشاور توسعه بازار	کاهش وابستگی به درآمد اصلی
بازبینی ساختار هزینه‌ها	مدیر اجرایی	کاهش فشار هزینه‌های ثابت
مذاکره مجدد با تأمین‌کننده‌ها	مدیر خرید	پایداری زنجیره تأمین و نقدینگی
پیام‌سازی برند و بازاریابی مطمئن	مدیر برند / مشاور برندینگ	ایجاد اعتماد در بازار
آموزش تیم برای بحران	مدیر / مشاور منابع انسانی	چابکی عملیاتی در شرایط درگیری جدید
تدوین نقشه رشد در فرصت احتمالی صلح	مدیر توسعه / مشاور استراتژی	آمادگی برای جهش سریع

پلی لیست برای برزخ جنگ:

- گروه بمرانی - خیلی دوری
- کاوه افاق - رخ دیوانه
- عرفان طهماسبی - عصر جدید
- علیرضا قربانی - روزهای بی قرار
- محمد میرزاوندی - دایه دایه
- رضا یزدانی - ادامه بده
- محسن چاوشی - علاج



به قول مهرداد هیدن و به توصیه لادن رضانی استودیو مدام

گشتم گشتم هرجا
پیدا نشد اما
رفتم رفتم تنها
...
من آدم جنگم

بیزنس توقف نداره: فقط سرعت و جهت حرکتش

در شرایط مختلف متفاوت

و مدیرعامل خودش و توی بحران بیشتر از هر وقتی خودش مسئول
جلو بردن و جهت حرکت کسب و کاره،

این شماره ماست

(راستش شماره مدیرعامل ماست)



۰۹۱۲۱۹۵۷۳۰۱

که ۲۴ ساعت روز و هفت روز هفته تا اطلاع ثانوی

در دسترستون هستیم (هست)

#کنارتونیم